



TITLE:

会社人間の閉塞感 ー自己実現的 人事管理のパラドクスー

AUTHOR(S):

松山, 一紀

CITATION:

松山, 一紀. 会社人間の閉塞感 ー自己実現的人事管理のパラドクスー.
経済論叢 2003, 171(2): 18-40

ISSUE DATE:

2003-02

URL:

<https://doi.org/10.14989/45540>

RIGHT:

經濟論叢

第171卷 第2号

哀 辞

故 降旗武彦名誉教授遺影および略歴

シャープの対米輸出マーケティング(3)..... 近 藤 文 男 1

会社人間の閉塞感..... 松 山 一 紀 18

リスク回避, 契約からの
退出コストと資産選択(2)..... 陳 力 陽 41

イギリス行財政改革における
Private Finance Initiative 導入の意義..... 杉 浦 勉 50

予防原則と費用効果からみた
ダイオキシン排出削減策の評価(2)..... 村 木 正 義 73

追 憶 文

降旗武彦先生追悼..... 岸 田 民 樹 87

冬嶺孤松秀ず..... 赤 岡 功 91

平成15年2月

京都大學經濟學會

会社人間の閉塞感

——自己実現的人事管理のパラドクス——

松 山 一 紀

はじめに

かつて Whyte [1956] はもっぱら組織のために働き組織に帰属している人を organization man と呼んだ。また，太田 [1999] は「自分が所属する組織に対してコミットし，組織から獲得する誘因あるいは報酬によって主要な欲求を充足する者（26ページ）」を「組織人」と定義づけている。産業化が進展し，企業が社会の中心を占めるにつれて，人間は組織との関係で類型化されるようになった。

また，組織への帰属が特にこれまでの日本の場合，全人格的な組織への没入（津田 [1987]）という極端な形をとる傾向にあったことは周知の事実であろう。日本的経営の特質とされる集団主義や経営家族主義（間 [1963]）とは，まさに企業を生活共同体として捉えるところにその本質があり，共同体として存在するが故に，個人は全人格的な献身を企業に提供しなければならなかった。好むと好まざるとに関わらず，個人はその空気（津田 [1994]）の中で生活せざるを得なかったのである。

近年盛んに議論されることの多くなった心理的契約概念に依拠すれば，それは関係的契約が日本企業と個人との間に結ばれていたためであると解釈することができるであろう。蔡 [2002] の整理によれば，関係的契約とは契約の期間が定められていないかまたは長期的な契約であり，その範囲は全面的かつ包括的で，さらにこうした契約は曖昧で観察が不可能であるとされている。

「会社人間」とはこうした曖昧で全面的な契約を基礎とした日本的経営慣行の中で誕生したのである。田尾 [1998] によれば、会社人間とは「会社に過剰にのめり込みすぎて、健全な自我概念を維持できなくなった人間類型（9 ページ）」であり、その表現には病理的な意味が込められている。事実、21世紀を迎えた日本において会社人間のメンタルヘルスは危機的状況を迎えていると言っても過言ではない。過労自殺が記録的な数値を示し、政府は識者を集めて対策を講じ始めた。過労死を巡る訴訟も年々増加し、司法当局の判断も企業にとって厳しいものとなりつつある（松山 [2002]）。しかし、問題はこうした顕著な例に隠れて、依然として多くの会社人間が閉塞感に苛まれているということなのである。

本稿の目的は現代日本企業における会社人間の閉塞感に焦点を定め、このような閉塞感の原因を説明することにある。特に、企業の人的資源管理に原因を求め、現代日本企業の人的資源管理が自己実現思想をその理念としていること、そして、その自己実現思想が人的資源管理に応用されることで、組織の人間がむしろ閉塞の状況に陥ってしまったことを社会的自我論を援用しながら解き明かしていく。ただし、近年盛んに論じられているインセンティブ政策としてのボランティア休暇や企業における社会貢献活動についてはあまり触れない。むしろ、自己実現思想そのものの企業における位置付けについて論じていくつもりである。最後にこうした閉塞感を払拭するためのささやかな提案を行って本稿を閉じることにする。

I 現代日本企業における人的資源管理

1 現代日本企業における人的資源管理理念

経営学のテキストによれば、現代企業における人的資源管理の理念は、1960年代に行動科学者たちによって確立された自己実現理論を基礎としている。半世紀近くが過ぎた今日でもそれは変化していない。事実、現代日本企業の多くが人事方針や人材教育の理念として、この自己実現を標榜しているのである。

例えば、ヤマハ(株)は企業理念の中で「社員への約束」について次のように述べている。「業務を通じ、各自がその能力を最大限に発揮し自己実現ができるよう、機会の公平と公正な評価に努め、誇りと自信の持てる、明るい組織風土を目指します。」¹⁾ また(株)京セラは教育研修制度について説明する中で、「社員一人ひとりの成長=自己実現と京セラは考えます。そして自己実現とは、社員一人ひとりの自立的(自律的)な取り組みによって達成されるべきものです。従って京セラでは『自己実現の手助けをする』ものとして教育制度が構築されています」²⁾と述べている。さらにキリンビール(株)は教育計画の柱の一つとして「個人の意欲を支援するキャリア開発システム」を挙げ、次のように説明している。「キリンは〈個人の希望〉と〈会社の期待〉との調和をキャリア開発の目的としています。つまり、自己実現を求める社員の意欲と、長期ビジョン達成を目指すキリンとのベクトルの一致を促すことで、〈自己の成長が会社の成長につながる〉仕組みを作りあげようとしているのです。」³⁾

これらの方針に共通しているのは、社員個人の欲求に対する配慮と、あくまでも社員の自己実現は組織における仕事を通じて達成されると考えられている点である。特に社員個人に配慮している姿勢は従来の日本の経営を想起すれば、大きな変化と言わねばならない。それは、集団主義こそが日本的経営における特徴の一つに他ならないからである(例、尾高[1984])。もちろん集団主義をとっているからといって、従業員個人が完全に集団の中に埋没しているということではなかったが、先に示したように経営理念や人事方針において社員個人に言及するということは考えられなかったのである。こうした意味において自己実現的人事管理とは従業員個人を尊重し、その地位を認め、自律を求めはするが自由をも与えるという特徴を帯びていることがわかる。

1) ヤマハ HP 2002年12月29日現在入手可能。(http://www.yamaha.co.jp/corporation/information/inf-001.html)

2) 京セラ HP 2002年12月29日現在入手可能。(http://www.kyocera.co.jp/recruit/training/index.html)

3) キリン HP 2002年12月29日現在入手可能。(http://www.kirin.co.jp/company/recruit/company/talent.html)

第1表 松下電器の人事方針

旧人事方針 (1957年)	新人事方針 (1988年)
1) 松下電器の経営方針を十分に徹底させなければならない 2) よい経営の根幹は人であることを知らなければならない 3) 人事には誠意と大きな愛情とがなければならない 4) 権力で人を使わず、理解と信頼によって人を動かさなければならない 5) 人を育てるには適切な要望を与えなければならない 6) 権限を与え、責任をもたせなければならない 7) よい経営には従業員の和親一致の協力がなければならない 松下電器内部資料より	1) 人事の基本 2) 求める社員 ① 経営基本方針の実践者 ② 自主自立の挑戦者 ③ その道を究める専門家 ④ 豊かな個性の持ち主 ⑤ 広い視野を持つ国際人 3) 人を預かる者の基本 ① みずからの人間性の向上を ② 人が育つ組織・風土を ③ 個人意欲の喚起を ④ 適切な要望と活躍の場の提供を ⑤ 多様性の実現を ⑥ 人を活かす評価を ⑦ 健全な労使関係の発展を 「管理者のための人材育成必携」より

2 松下電器の人事方針

ではここで日本の経営の代表格とも言える松下電器を事例にとり、人事方針が半世紀近くを経ていかに変化しているのかみてみよう。

松下電器は毎年1月に社長による経営方針発表会を開催する。旧人事方針は1957年に実施された経営方針発表を受けて、当時の人事本部長である高橋荒太郎氏が定めたものである。方針の根底には、当時の社長である松下幸之助氏の思想が脈々と流れている。そして新人事方針はそれから約30年後の1988年に改定されたものである。当時の社長は4代目の谷井昭雄氏、相談役に退いていた松下幸之助氏が亡くなる前年のことである。

第1表に新旧人事方針の項目のみを併記した。どちらも概観しただけで時代を反映した内容であることがわかる。旧人事方針が制定された当時といえば、日本全体が戦後復興後の経済成長に足を踏み入れたばかりの頃である。国民の

生活は依然として不安定であった。これらの項目からだけではわからないが、方針の中で、上司は「部下の生活の安定に強い責任を感じなければならない」と謳われていることからそれは窺える。強調したいのは、あくまでもここで従業員はあまり個人として扱われていないということである。個人の自主性や発意といったものはほとんど無視されている。部下を育成するためには、部下個人の意思を確認するのではなく、上司が「適切な要望」を与えることが必要であるとされており、個人は部下としての地位しか与えられていない。

一方新人事方針では、すでに項目のなかにさえ「個人」の二文字が見られる。方針内容を見ても、「部下」と同程度に「個人」の記載がある。そして何より特筆すべきは、旧人事方針では部下を預かる上司の心構えがその主内容であったのが、新人事方針では上司の心構えだけでなく、従業員個人の心構えについても触れられている点である。恐らく「自主自立」や「豊かな個性」という表現は旧人事方針では考えられなかったであろう。そして、上司の心構えについても、旧人事方針と同様に「適切な要望」という表現が用いられているが、同時に、「個人意欲の喚起」の重要性が謳われているのである。この箇所は本稿において最も重要なので、その内容について少し引用しておこう。約300字に及ぶ文章の最後は次のように締めくくられている。「部下の個人としての生き甲斐と社員としての働き甲斐が一致するよう、その成長意欲を尊重し、自己実現を図らせるよう努めなければならない。」つまり部下の意向を考慮せず、独善的な判断のもとに職務を与えるのではなく、あくまでも部下個人の内発的意欲に基づいて仕事を与えなくてはならないとしているのである。「成長意欲の尊重」と明記されている通り、従業員個人の欲求に配慮した人事方針となっていることが理解できるであろう。日本の経営を代表する松下電器でさえ、人事方針において従業員の「自己実現」を標榜していることがわかる。

II 自己実現的人事管理とは何か

ここで改めて自己実現的人事管理について整理しておく。自己実現的人事管

理とは、マズローによって確立された自己実現思想をベースに行動科学者たちが経営管理として応用開発したものである。まずマズローの自己実現思想について簡単に触れ、続いて行動科学者がいかに経営管理として展開していったかについて概観していく。

1 マズローの自己実現思想

人的資源管理に対するマズローの貢献は、その自己実現思想の体系化にある。そして自己実現を理解するために必ず触れておかねばならないのが欲求階層論である。欲求階層論とは大きく二つの考え方によって成り立っている。一つは、「人間というものは、相対的にあるいは一段階ずつ段階を踏んでしか満足しないもの (Maslow [1954], 邦訳40ページ)」であるという人間観である。人間が満足を求める生き物であることは言うまでもないことだが、だからといって人間がむやみやたらと様々な満足を追求しているかということそうではない。人間というのは、少しずつしか満足できないというのがマズローの考え方なのである。

今一つは、「いろいろな欲求間には一種の優先序列の階層が存在する (ibid., 邦訳40ページ)」という考え方である。満足を得たいという人間の心のあり様を欲求という言葉で表現したうえで、様々な欲求が無秩序に存在するわけではないという前提をマズローは置いている。そして、漸次的にしか満足できない人間の欲求構造は、階層化されているというのが基本的な考え方となっている。

ここで欲求の階層とは、低次欲求から、食欲や性欲を満たしたいという「生理的欲求」、安全・安定・保護を求めようとする「安全の欲求」、家族・子供・恋人などを求めようとする「所属と愛の欲求」、自己尊厳や他者からの承認などを得たいと願う「承認の欲求」、そして後述する「自己実現の欲求」といった5つの欲求によって構成されている。これらの欲求は充足されることによってその姿を消し、代わって新たな高次欲求が姿を現す。当然のことながら、低次欲求が常に優勢であり、十分充たされなければ、消失することはない。その

場合、いつまでも人間は低次欲求に支配されることになり、高次欲求が姿を現すことは不可能になる。人間の基本的欲求はその相対的優勢さにより階層を構成しているのである。

さて以上が欲求階層論の概略である。自己実現はまさにこれらの階層の頂点に君臨する最高次欲求として位置付けられている。では自己実現欲求とはどのような欲求なのであろうか。

マズローは自己実現欲求を次のように説明している。「この言葉は、人の自己充足への願望、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向をさしている。この傾向は、よりいっそう自分自身であろうとし、自分になりうるすべてのものになろうとする願望といえるであろう」。従って、「人は自分に適していることをしていないかぎり、すぐに（いつもではないにしても）新しい不満が生じ落ち着かなくなってくる」のであり、それゆえ「人は、自分自身の本性に忠実でなければならない」ということになるのである（*ibid.*, 邦訳72ページ）。

2 行動科学者たちの理論

他者からの承認と自尊心に充たされて初めて現出するのが自己実現欲求であり、成長を求める人間に必要不可欠な欲求であることが理解できた。行動科学者と呼ばれる人たちはこの自己実現思想を巧みに摂取することによって独自の経営管理理論を編み出していったのである。ここでは最も中心的な役割を果たしたとされるマクレガーとアージリスを取り上げよう。

(1) マクレガーの理論

マクレガーの理論は、マズローと同様に「人間は絶えず欲求をもつ動物である（McGregor [1960], 邦訳41ページ）」という人間観を前提としていた。そして、マズローの欲求階層説の骨格部分を全面的に受容し応用していったのである。マクレガーは言う。「社会的欲求の上に（低い次元の欲求がそれなりに満たされた後でなければ通常は人を動かす力とはならないという意味で）経営

者にとっても、だれにとってもいちばん重要な欲求がある。それは『自我の欲求』であると (*ibid.*, 邦訳44ページ)。マクレガーがマズローと異なるのは、このようにマズローの言う承認欲求を自我の欲求として、自己実現欲求よりも重視した点であろう。先に見たように、マズローの自己実現思想は多少難解さを孕んだ概念である。非現実的な側面もあり、批判にさらされることも多い。そういう意味においては、自己実現欲求よりも承認欲求に焦点を当てて理論化した方がより現実的だということになる。一般的、日常的な社会活動及び組織活動、特に労働生活においては、他者から承認されることが最大の喜びであり、また、それによって得られる自尊心または、自尊感情の高まりこそが、日常世界に生きる個人が得ることのできる最大の満足なのである。つまり、マクレガーはマズローの欲求理論を極めて常識的な範囲内で、経営管理理論へ応用したということになる。それがY理論なのである。

Y理論は、労働における人間賛歌を歌い上げたものである。従来の心理学が病理的側面ばかりを探究する闇の心理学であることに辟易し、心の健康的かつ積極的側面を探究することによって、光の心理学を構築しようとしたマズローと同様に、マクレガーもまた、労働に対する人間の積極的側面の存在を明らかにし、強調したのであった。マクレガーは言う。「仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変りはない (*ibid.*, 邦訳55ページ)」と。そして統制したりおどかしたりすることだけが、管理手段ではないと戒めるのである。こうした考え方は当時も現在も、また洋の東西を問わず、企業経営者に対して極めて大きな魅力を与え続けている。

(2) アージリスの理論

アージリスもまた、マズローや فرانクルといった人間性心理学の代表的研究者から影響を受けた行動科学者の一人である。ここではアージリス思想の特徴として、彼のパーソナリティ論を取り上げてみたい。自己実現的思想の特徴は何よりもまず、人間個人の尊重を基点としているところにあるが、アージリスの思想にはそれが貫かれていた。そして彼にとって人間個人の尊重とは、人

間を全体として捉えるということに他ならなかったのである。このことはアージリスの次の言葉に端的に表されている。「経営者は単に手を雇うのではない」「彼らはいつも全体の人を雇う」(Argyris [1957], 邦訳脚注)。

こうした個人におけるパーソナリティの全体性、すなわち全体としての人間を重視する姿勢は、組織や組織成立の条件とも言える課業(労働)分化を否定することになる。なぜなら、課業を分化し、技能の専門化を進めていけば、「自我を含む成長の過程から生ずる多くの部分の独自の組織を実現しようと、絶えず、努めている」人間のパーソナリティにおける自己実現傾向が無視されることになるからである。また、仕事の専門化は、個人に対して「心理的な意味が少ないような、より複雑でない」能力を使うよう要求するが、それは結局、その個人が自己実現を禁じられるということを意味するからである(*ibid.*, 邦訳100-101ページ)。

このようにアージリスは、人間性尊重の原理に立って、人間は「何ができるか」で評価されるのではなく、「何であるか」で評価されるべきであると言い、人間が能力の集合体であるかのように見なすことを戒める。彼によれば、多くの経営者が、部下のパーソナリティは分割することができるということを仮定しているが、それは誤った観念である。また逆に、技術的にすぐれた、客観的かつ合理的な指導者は、部下を評価する際に、自らの強い感情にかられることを避けようとして、パーソナリティと仕事を切り離して考えようと努めているが、それも間違っている。

アージリスによれば、パーソナリティを無視することも、分割することも人間性、つまり「自己を実現している有機体」としての人間を損なうことになる。従って、「全体の自己」を評価することが重要であり、そうした環境を創出することが望ましいということになるのである。

3 自己実現的人事管理がもたらしたもの

言うまでもなく、労働とは一種の隷属的行為である。たとえホワイトカラー

と言えども、企業組織に雇用されている以上、多かれ少なかれその管理下に置かれ、指示命令を受ける。労働は苦役であり、労働者は生活のためにやむなく労働に従事する。こうした考え方が行動科学が登場するまでは一般的であったと言える。テイラーの科学的管理法は、労働者の外発的欲求に着目した管理法であるが、とりもなおさずそれは労働者にとってのインセンティブが労働内部には存在しないと考えられていたからにほかならない。

しかし、これまで見てきたようにマズローを始めとするこれら行動科学者たちの貢献によって、労働は労働者における喜びの源泉として認められるようになり、労働者は組織の中において全体として扱われ、幾ばくかの自由と尊厳を獲得するようになったのである。自己実現的人事管理が行動科学の勃興から半世紀近くを経た現在もおその輝きを失っていない理由はここにある。では、なぜこうした人的資源管理が存在するにもかかわらず、会社人間は閉塞的状况にさいなまれているのであろうか。というよりなぜ企業人は会社人間になってしまったのであろうか。

III 自己実現的人事管理のパラドクス

ここでは、会社人間における閉塞的状况の原因を探究するために、社会的自我論を援用する。社会的自我論を概説した後に、改めて行動科学者による自己実現的人事管理論を批判的に検討していく。

1 社会的自我論

人間は様々な生活領域と関わりながら生きている。その個人を、自己の心的内部に目を向け垂直的かつ構造的に分析しようとするのではなく、あくまでも外界に位置する生活領域との関わりから水平的に捉えようとするのが、Mead [1934] を嚆矢とする社会的自我論の立場である。船津 [1995] によれば、人間は自らが関与している様々な生活領域における、複数の他者からの期待を「一般化された他者」の期待としてまとめあげ、組織化したうえで、この一般

化された他者の期待との関連において社会的自我を形成する。つまり会社人間とは経営者、管理者、同僚、部下といった複数の他者からの期待を「会社」という一般化された他者の期待として組織化したうえで、この一般的他者である「会社」との関連において形成された社会的自我といえるのである。

しかしここで強調しておきたいのは、社会的自我論において自我は生活領域の数だけ存在するという点であり、前述した会社人間という自我も複数存在する自我のうちの一つに過ぎないという点である。つまり、現代においてどれだけ企業が社会の中心にあり、労働が生活の中心に位置しているとしても、あくまでもそれは一部にしか過ぎないということなのである。ミードの思想を労働者の行動分析に応用した Dubin et al. [1975] が、現代都市社会という複雑な環境に生きる個人を、multiple-self citizen と呼んでいることからそれは窺える。

では、こうした社会的自我論の見地から自己実現的人事管理を考察してみることにしよう。

2 企業労働に回収されてしまった自己

(1) 自己実現思想における自己とは

そもそもマズローは自己実現という概念においてどのような自己を想定していたのであろうか。彼は自己実現の欲求を「自分がなりうるすべてのものになろうとする願望」と表現していた。ここから彼の想定していた自己が、企業人や会社人間のみを指していたとは到底考えられない。企業人としての自我はあくまでも多くの自我のうちの一つにすぎない。社会的自我論の見地から言えば、マズローは会社を一般的他者とは考えていなかった。マズローの想定する一般的他者は世界そのものであったはずである。こう考えるならマズローの自己実現概念を、企業労働を管理するための経営管理論に応用する際に、細心の注意が必要となることは容易に理解できるであろう。すなわち、1960年代に活躍した行動科学者たちはこれらの点にあまり注意を払わなかった。というより管理

的側面のみに注目しすぎていたということなのである。

(2) 行動科学批判

マクレガーはY理論によって労働者に労働の喜びを与えた。それまで受動的な地位しか与えられていなかった労働者に、主体性及び自発性が認められ、もはや労働は苦役ではなくなったのである。こうした意味においてマクレガーの貢献は大きい。しかし「企業目標に向かって努力すれば直ちにこの最も重要な報酬（自我の欲求や自己実現の欲求の満足—筆者加筆）にありつけることになるのである（McGregor [1960] 邦訳, 55ページ）」とまでは言えないのではないだろうか。自己実現を可能にする個人の潜在能力がなぜ、企業経営に適合すると断言できるのか。ここにこの自己実現的人事管理の陥穽がある。明らかのように、マズローの考える自己とマクレガーの想定している自己には大きな隔りがある。そしてこれらのことはアージリスにおいてより明確になる。

アージリスが唱える、人間の自己実現傾向及び全体としての人間（パーソナリティ）の重要性については言を待たない。問題はこれらが組織との関係において論じられる中で生じている。まずパーソナリティの分割について考えてみよう。果たしてアージリスの言うように、満足を組織の外部に求めることがパーソナリティの分割を意味することになるのだろうか。これは逆に言えば、満足は全て組織労働の中に求めなくてはならないということの意味している。つまり、人間は労働生活に全てを委ねなくてはならないということである。しかしパーソナリティは、家庭や地域といった様々な生活領域との関りの中でその全体性を維持するものである。このように、労働組織といった唯一の生活領域の中にパーソナリティを閉じ込めてしまうことこそ、パーソナリティの分割に他ならないのではないだろうか。むしろ、アージリスの言うパーソナリティの分割は、役割の創出といった、人間が広く社会と関っていく中で獲得していくパーソナリティの発現機会の多様化として捉えなおすべきではないのだろうか。

次に、パーソナリティの無視についてである。人間のパーソナリティが仕事

と完全に分離できるとは到底思われない。仕事を遂行していく過程において、必ずやその人間のパーソナリティはある程度表出するものである。従って、パーソナリティを無視することは不可能である。しかし、だからといって、仕事の評価においても、全体の自己をその対象としなければならないということにはならない。この点に関しても、前述の議論と同じことが当てはまる。つまり、仕事において全体の自己を評価するということは、仕事＝自己という図式が成立することを意味し、先ほどと同じく、自己は仕事の中に埋没してしまうことになるからである。さらに言えば、組織においてパーソナリティ評価を行うことは、従業員に対する全人格支配の契機を生じさせることにもなりかねない。

(3) 能力主義管理批判

さらにこうした行動科学的管理論をかつての日本がどのように摂取したのかを見れば、本来の自己実現概念がいかに企業労働によって取り込まれてしまったかがよくわかる。

高度経済成長の入り口に差し掛かっていた当時の日本には、大きな問題が二つあった。一つは、技術革新を実現する能力をいかにして創出するかという問題であり、今一つは、高度化する労働者の欲求をいかに充足させるかという問題である（森・松島 [1977]）。これらの問題が政府による人的能力政策（淡路 [1963]）や行動科学の導入などと結びつき、日経連による能力主義管理へと結実する。では、1969年に発行された『能力主義管理』の中から最も重要と思われる部分を引用してみよう。

「企業で働く人間はすべて、その生涯における最も活動的な時間を大部分企業において働くことに没入しているし、また、その社会的なつながりや活動の場は主として企業にあり、企業を中心に展開している。したがって人生そのものを企業に託しているといってよく、人生の目的を企業の仕事の中に見出すことを望むのが当然である。なかには、企業で働くことを生活の糧を得るための手段と見なしている人もいるかも知れないが、この場合は、不幸にして仕事の

中に生きがいを見出すことができなかった結果そうなのであって、決して正常な姿ではない。企業で働くということは単に労働を売って、その対価として報酬を受けるというだけの関係ではない。欲求段階説でいえば最も高い段階の欲求についてまで、企業において充足されんことを期待して働いているのである。最も高い段階の欲求とはふつう自己完成の欲求と呼ばれているが、これは自分のもてる可能性をきわめ尽くすということであって、いいかえれば、能力の最大限の発揮ということに他ならない（日経連能力主義管理研究会編 [1969] 66ページ）。」

マズローの欲求段階説及び自己実現思想の影響を受けていることは一目瞭然である。しかし、社会が企業を中心としている以上、個人の自己実現は企業労働において充足されるべきであるとして、本来の自己実現を矮小化し、企業労働の中に閉じ込めようとする意図もまた明白である。こうした点は前述のマグレガーやアージリスの考え方と符合している。そして、30年を経た現代の日本企業においても依然としてこれらの考え方が生き続けているのである。松下電器の新しい人事方針では、冒頭に次のことが述べられている。

「社員全員の自己実現をめざして、一人ひとりの意欲を活かし、持てる能力を最大限発揮させることである。それが、個人の生き甲斐、働き甲斐に通じ、同時に会社の目標と一致するような、強固でしかも人を大切にする心豊かな人間集団をつくりあげるのである」。確かに日経連の能力主義管理ほどではないにしても、やはりここにも個人の生き甲斐と企業目標が一致すべきであることが述べられ、個人の自己実現は企業において達成されなくてはならないということが暗に示されているのである。しかし、マグレガーを始めとする自己実現的管理論の提唱者は誰も、なぜ自己実現が企業労働において達成されるべきであるのかについて教えてはくれない。企業が社会の中心に位置しているからだけでは理由にはならない。これらの理論が管理側の巧みな労働強化策だと言われても仕方がないのである（北野 [1998]）。

IV 会社人間の閉塞感を越えて

これまで見てきたように、人間個人の尊重という高邁な理想を掲げた自己実現思想を管理理論に応用することによって、労働者は幾分組織労働において解放された。しかし、厳密に経営管理論として応用するがあまり、本来の自己実現思想が矮小化されてしまい、むしろ労働者は企業労働の中に閉じ込められてしまうという皮肉な結果となったのである。企業人が会社人間化した背景にはこうした人的資源管理があったのであり、会社人間の閉塞感はどうして生み出されてきたのである。個人は自己実現を追及する。企業は自己実現の提供を約束する。しかし、そもそも自己実現が企業労働によって達成され得ない以上、それは幻想でしかない。会社人間はいつまでも達成されることのない自己実現を追及し、企業労働の虜と化するのである。ここに本人たちも気づくことのない漠然とした閉塞感が生じるのである。最終章では、こうした会社人間の閉塞感がいかにして払拭され得るかについて考えていく。

1 会社人間から生活人へ

たとえ企業中心社会であろうとも、労働者の生活領域は企業労働のみに存在しているわけではない。Sandel [1996] も言うように、我々は「多層的に位置付けられた自己 (multiply-situated selves) として思考し、行動しうる市民」なのであり、常に状況付けられている。これは前述した Dubin の multiple-self citizen や天野 [1996] の言う「生活者」とも符合する考え方であると言える。

天野 [1996] によれば「生活者」とは、「生活の全体性を把握する主体」をさし、「静的な形態ではなく、『生活者』へと生き方をかえていく一つのダイナミックな日常の実践をさす (14ページ)。」ここには、生活する一人ひとりが、自己を拡充し、社会のなかに意味を創造していく主体としての生活者像が投影されている。天野は杉並区長を務めたこともある市井の作家、新居格の議論に

依拠しながら次のように述べている。「新居によると、生活者とは『官吏や大会社銀行に身を置』く『帰属人』ではない。つまり、サラリーマンではない。

『自分で自分の生活を組織し運行』する人びとである。組織に守られて生きる帰属人に比べて、その『生活たるや如何に侘しく且つはかなくとも』、生活者は自らの生活について決定をくだす力をもっている (41ページ)。」

帰属するという意識は、その時点で受動的な立場を引き受けていることになる。そうではなくて、あくまでも自らが主体たらんとして能動的な立場に立つためには、そうした帰属意識を捨て、帰属対象である企業を自らの生活領域の一部として編成し直すことが必要なのである。企業の中に閉じ込められた自己から、企業を自らの中に取り込む自己へと変容しなくてはならないのである。そうすることによって初めて個人は、天野が指摘する「自覚的な協同関係」を企業組織との間に形成することができるのである。

世界の中で多層的に位置付けられた自己はまずその全体性を把握していなくてはならない。ミードだけでなくマズローもまた、自己と対峙する環境概念として世界全体を想定していたはずである。そうでなければ人間の潜在能力にあらだけ価値を認めるはずがないであろう。ここでは「生活世界の中で状況付けられた自己の全体性を把握し、それらを日常実践として行動に結び付けられる人」を「生活人」と呼ぶことにしよう。

このように見えてくると、先に取り上げた新居が「何であったかよりも、何でもであった (天野 [1996] 43ページ)」人物として評されていることの意味が、鮮やかに浮かび上がってくる。マズローは自己実現的傾向を、なり得るすべてのものになろうとする傾向と考えていたが、まさにそうした意味において、新居は自己実現性を体現した人間であったと言えるのではあるまいか。つまり、「生活人」であってこそ真の自己実現人であり得ることなのである。

2 生活人モデル

個人が様々な生活領域を統合する主体として存在する以上、それに見合った

経営管理が必要となるのは当然のことである。企業が生産性を高めるとともに、会社人間たちの閉塞感を払拭するためにはどのような管理が必要となるのであろうか。

まず言わねばならないのは、自己実現の捉え方についてである。結論から言えば、今後企業は従業員の自己実現を不用意に経営理念としない方がよいであろう。これは特に現代日本において当てはまることであるが、自己実現を目的化することによってむしろ、その自己実現を自らで遠ざけてしまっている。

近年、禅思想と実存分析の創始者フランクルの思想との融合を試みている山田 [1999] は、現代社会において宗教的・絶対的価値の体系が崩壊し、人間的・相対的価値が自立すると、必然的にニヒリズムが生じ、反面人間の欲望原理が支配的になっていくと論じる。そしてまた、エゴイズムとはエゴを粗末にする立場であるとしたうえで、「すべては自分の生のため（自分が生きるため）、あるいは自分のより多くの生のため（より多く自分が生きるため）（121ページ）」にあるという立場からは、生きるのは何のためか、という問いに対する答えはでてこないと断じる。山田によれば、こうしてエゴイズムは最終的にはニヒリズムに帰着する。つまりフランクルも言うように、自己実現を目的ではなく、あくまでも結果として捉える方が健全なのである。自己実現は決して意図して達成されるものではない。フランクルは次のように述べている。「人間が何であるかは、彼が自分のものにする事によって決まる（117ページ）」と。その「ものにする事」こそが目的なのである。

次に組織統合モデルである。Schein [1980] によれば、経営管理の歴史はその前提となる人間観の変遷そのものである。テラーの科学的管理法は人間を機械視しているとして、機械人モデルと呼ばれる。また、メイヨーたちによる人間関係管理は人間における関係性を重視していることから社会人モデルと呼ばれる。そしてマクレガーたちによる行動科学的管理法は人間の自己実現欲求に着目したことから自己実現人モデルと呼ばれている。さらに最近では、組織によって主要な欲求を充足するタイプの参加者を組織人、仕事そのものによって

主要な欲求を充足し、組織をあくまでも手段視するタイプの参加者を仕事人として、それぞれにふさわしい統合モデルが提唱されている（太田 [1999]）。

これらの管理モデルは、対象がブルーカラーであったり、ホワイトカラーであったりと、異なる点もあるが、企業労働において労働者の重要な欲求が充足されると考えられている点では共通している。つまり、企業労働において自己実現は達成されんとする立場をとっている点では、変わらないのである。これまで見てきたように、本稿では、これからの人的資源管理は個人を生活人として捉える人間観を前提にすべきであると考えている。すなわち、必ずしも企業労働において労働者の自己実現が達成されるべきであるとは考えない。生活人としての労働者は企業との間に対等なパートナーシップを築くことが理想である。そして、様々な生活領域との間でバランスをとりながら、自己の潜在能力を開花させていくのである。そうであってこそ、「何でもである」状況が現出するのだといえる。ただし、どの生活領域にどれだけの比重を置くかについては、個人差があるし、個人においてもライフステージによって異なってくるだろう。例えば、企業組織で経営幹部としてその中核を担おうとする個人は、ある程度は企業労働に比重を置かざるを得ないであろう。一方、自らの専門能力を高めることによって広く社会に貢献しようとする個人は、太田 [1999] が言うように、企業組織よりも学会などの専門家コミュニティに軸足を置くだろう。さらに、例えば環境問題に対して関心の高い個人は、企業労働において生活費を得ながら、そうした問題に取り組んでいる NPO で活動することに重心を置くかもしれない。また、経営幹部であっても、育児や介護などの家事労働が発生した場合は、少なくともその時期だけは家庭を中心的な生活領域とするかもしれない。このように、生活領域間のバランスは個人によっても異なるし、同一個人であってもライフステージによって異なるということなのである。従って企業組織はこうした多様な個人のニーズに対応した経営管理を実践しなければならないということになる。

第2表に主な人間モデルと組織統合の方法について簡単に示しておいた。生

第2表 人間モデルと組織統合

人間モデル	前 提	制度・施策
機械人モデル	人は働かないもの	出来高給
社会人モデル	人は関係性を求めるもの	インフォーマルグループ活動
自己実現人モデル	人は成長を求めるもの	職務充実, 多能工
組織人モデル	人は組織にコミットするもの	組織内での評価
仕事人モデル	人は仕事にコミットするもの	充実した仕事のためのインフラ提供
生活人モデル	人は様々な生活領域にコミットするもの	育児・介護休暇など生活に配慮した制度施策, ボランティア休暇, 社会貢献活動プログラム

活人は組織人も仕事人も包含した概念である。従って、表に示した制度だけでは不完全であることは事実である。生活人は家庭を主要な生活領域にする個人のみを指すのではないからである。あくまでも生活人モデルによる管理は、生活人としての尊厳及び行動を保障するものでなくてはならない。企業はそれを踏まえたうえで、企業としての生産性向上を求めているからである。従って、定型的な実務能力には優れているが、軸足を組織や仕事以外に置く個人は、組織人として扱わない方が良いかもしれない。つまり、そうした個人は雇用労働者としてではなく、契約的労働者として対等なパートナーシップが築かれるように位置付けるのである。その方が、その個人の生活人としての尊厳と行動は、組織からの制約を受けることなく保障されるのではないだろうか。

そこで参考となるのが、新・日本的経営システム等研究プロジェクト[1995]による雇用ポートフォリオや、守島[2001]による人材ポートフォリオと呼ばれる戦略である。例えば雇用ポートフォリオとは、労働市場をめぐる構造変化に対応するために、従業員を三つのタイプに分類することによって分別管理を行おうとするものである。その三つとは、「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」そして「雇用柔軟型グループ」のことである。「長期蓄積能力活用型グループ」とは、経営幹部及びその候補者と

して組織を管理していくグループであり、組織に比重を置いているグループといえる。「高度専門能力活用型グループ」とは、その専門能力によって組織に貢献するが、いわゆる組織行政的な仕事には携わらないグループであり、仕事に比重を置いているグループといえる。そして最後の「雇用柔軟型グループ」とは、優れた実務力によって定型業務をこなす組織に貢献していこうとするグループであり、組織や仕事に重心を置かないグループと言えるだろう。

こうした提言及び研究は緒についたばかりであり、まだまだ不透明な部分が多い。最も危惧されるのは、生活人としての地位を保障するという名目でいわゆる契約社員化をして、生活基盤が脆弱になってしまうのではないかという点である。これらの点も含め、生活人を前提にした統合モデルについては今後も議論を重ねて行く必要があるであろう。

お わ り に

これまで日本企業が採用してきた自己実現的人事管理は、労働者に労働の喜びを与える一方で、彼/彼女らを企業労働の中に囲い込んできた。自律を前提とするはずの自己実現思想が皮肉にも、労働者を受動的な地位へと貶めることに一役かっていたのである。

かつてのように、企業の成長が個人の成長とともにあり、さらにその先に国家の成長さえあった時代には、会社人間的キャリアは成長欲求を充たす手段として多いに成立したであろう。しかし、かつてのような成長が望めなくなった現代において、もはやそれは通用しなくなった。また、価値観が多様化している現代において、自己実現充足の場を企業にのみ求める必要はなくなってきた。世の中が十人一色の時代から十人十色の時代へと変化していく（見田 [1995]）なかで、誰しもが企業に自己実現の場を求める必然性はなくなってきたのである。当然企業もこうした変化に対応しようと努力している。先に取り上げた雇用ポートフォリオもその一つであるし、これから取り上げるエンプロイアビリティという考え方もそうであろう。ここで最後に、近年盛んに論じられている

エンプロイアビリティの議論を本論と関連づけながら検討してこの論文を閉じることにはしたい。

昨今大手企業の入社式において、各企業の経営トップが若き精鋭たちに対して、他社でも通用する能力を身につけるようにと訓示することが多くなってきた。入ってきたばかりの社員に転職を促すかのようなこの訓示は、現代企業が抱える苦悩をよく表している。そしてこの訓示の意味するところこそがエンプロイアビリティなのである。

日経連はエンプロイアビリティを「労働移動を可能にする能力」に「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」を加えた広い概念として捉える（日本経営者団体連盟 [1999]）。奥林 [2001] も言うようにこの概念は、流動的な労働市場と、自分の意思で離職することのできる個人の自由を前提としている。矛盾した話ではあるが、他社でも通用しうる職業能力の開発に投資することが、逆に、社員を引き留め、帰属意識を高めるというのである。

それにしてもなぜ、敢えて労働移動を可能にする能力と言わねばならないのか。ここに本論との関連性がある。冒頭で示したとおり、これまでの日本企業は一種の生活共同体であり、閉鎖性をその特徴の一つとして有してきた。社員は組織の中に囲い込まれてきた（太田 [2001]）わけであり、退職する自由すらなかったのである（八代 [1999]）。日経連が敢えて労働移動に触れているのは、こうした閉鎖的な日本企業を社会に対して開かれたものにしていく必要性を感じているからにほかならない。そしてさらに企業の構成メンバー全員が企業において自己実現を果たさなくてはならないという、画一的思想が失われつつあることもその背景としてあるにちがいない。それは、「従業員の仕事のうへの自己実現（日本経営者団体連盟 [1999] 59ページ、傍点筆者）」という表現に如実に表れている。自己実現が限定的・条件つきで語られているのである。これは、企業がこれまで独占してきた従業員の自己実現を、ある程度解放するということを意味している。これまでの日本企業は全人格の没入を従業員

に求め、従業員もそれに応じていたが故に、自己実現欲求は企業生活を通じてしか充足され得なかった。従業員は仕事だけでなく、生活共同体の一市民として役割外の行動にも従事しなければならなかったのである。こうした意味において、このエンプロイヤビリティの考え方は少なくとも、従業員の自己実現欲求充足の手段を仕事に限定している点において評価できる。

しかしだからといって、エンプロイヤビリティに本論で主張している生活人思想までもが含まれているとは思えない。この点については今後も慎重に検討していかなければならないであろう。

参考文献

- Argyris, C. [1957] *Personality and Organization*, Harper & Row, Publishers Inc. (伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会, 1970年)。
- Dubin, R., Champoux, J. F. & Porter, L. W. [1975] "Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-421.
- Frankl, V. E. [1959] *Das Menschenbild Der Seelenheilkunde*, Stuttgart, Hippokrates-Verlag. (宮本忠雄・小田晋訳『精神医学的人間像』みすず書房, 1961年)。
- Maslow, A. H. [1954] *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Inc. (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産能大学出版部, 1987年)。
- McGregor, D. [1960] *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳『企業的人間的側面 (新版)』産能大学出版部, 1970年)。
- Mead, G. H. [1934] *Mind, Self and Society*, The University of Chicago Press. (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳『精神・自我・社会』青木書店, 1973年)。
- Sandel, M. J. [1996] *Democracy's Discontent*, Harvard University Press. (中野剛充訳「公共哲学を求めて」『思想』No. 904, 1999年)。
- Schein, E. H. [1980] *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc. (松井資夫訳『組織心理学 原書第3版』岩波書店, 1981年)。
- Whyte, W. H. [1956] *The Organization Man*, Simon and Schuster, Inc. (岡部慶三・藤永保訳『組織のなかの人間』東京創元社, 1959年)。
- 天野正子 [1996] 『「生活者」とはだれか』中央公論社。
- 淡路園治郎 [1963] 「産業経営と人間投資」『日本労働研究雑誌』1963年1月, 18-22ページ。

- 太田 肇 [1999] 『仕事人と組織』有斐閣。
—— [2001] 『囲い込み症候群』筑摩書房。
奥林康司 [2001] 「エンプロイヤービリティ会社と社員の新しい関係」『BUSINESS INSIGHT』Vol. 34, Summer, 8-21ページ。
尾高邦雄 [1984] 『日本の経営』中央公論社。
北野利信 [1998] 「自己実現と経営」『経営学研究』第8巻第1号, 1-12ページ。
新・日本の経営システム等研究プロジェクト [1995] 『新時代の「日本の経営」』日本経営者団体連盟。
田尾雅夫 [1998] 『会社人間はどこへ行く』中央公論社。
蔡 仁錫 [2002] 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』Vol. 35 (3), 73-82ページ。
津田眞澄 [1987] 『日本の経営の人事戦略』同文館。
—— [1994] 『日本の経営文化』ミネルヴァ書房。
日経連能力主義管理研究会編 [1969] 『能力主義管理』日本経営者団体連盟広報部。
日本経営者団体連盟 [1999] 「エンプロイヤービリティの確立をめざして～従業員自律・企業支援型の人材育成を提言～」『労政時報』第3405号, 58-65ページ。
間 宏 [1963] 『日本の経営の系譜』文真堂。
船津 衛 [1995] 「自我の社会学」(井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『自我・主体・アイデンティティ』岩波書店) 45-68ページ。
松山一紀 [2002] 「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係～大手電機メーカーA社を事例として～」『日本労務学会誌』Vol. 4 (2), 2-13ページ。
見田宗介 [1995] 「序 自我・主体・アイデンティティ」(井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『自我・主体・アイデンティティ』岩波書店) 1-11ページ。
森 五郎・松島静雄 [1977] 『日本労務管理の現代化』東京大学出版会。
守島基博 [2001] 「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』Vol. 34 (4), 39-52ページ。
八代尚宏 [1999] 『雇用改革の時代』中央公論新社。
山田邦男 [1999] 『生きる意味への問い』佼成出版社。